

Faculté de Droit
Maîtrise en Prévention et Règlement des Différends

Projet de fin d'études

Titre du sujet

Simulation d'intervention afin de rétablir et/ou transformer des relations
du travail après un conflit, dans une entreprise syndiquée, au Québec

Par

Narcisa Ioanide

Sous la supervision de

Muriel Gauthier

Docteure en Droit et Chargée de cours

PRD 714

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement Muriel Gauthier, docteure en droit et chargée de cours, pour son soutien et sa patience. Préparer un tel projet ne serait pas évident sans l'aide de personnes compétentes et disponibles pour répondre à toute question, faire preuve d'écoute et d'attention, et transmettre de sincères encouragements.

Je remercie aussi, Riccardo Scopelleti (président de l'unité *sécurité*), Richard Émond (DRH), ainsi que tous les représentants syndicaux et patronaux du Casino de Montréal, de m'avoir fait confiance, de m'avoir permis d'assister à une si belle expérience d'évolution des relations de travail, et de pouvoir utiliser cette expérience, comme sujet de ce projet de fin d'études.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. LE CONTEXTE	2
1.1 La problématique	4
1.2 L'objectif	5
1.3 La question	6
1.4 L'hypothèse	6
2. LE CADRE D'INTERVENTION	7
2.1 Déterminer la finalité de l'intervention	7
2.2 Attitudes/comportements à travailler afin de susciter la coopération et la confiance entre les parties	8
2.3 Moyens/outils/interventions facilitant la coopération	10
2.3.1 Interventions offertes par le ministère du Travail du Québec	12
2.4 Modèles de résolution de conflit	17
2.5 L'appartenance professionnelle de l'intervenant	19
3. L'APPLICATION DU CADRE DE L'INTERVENTION	21
3.1 Le choix du modèle d'intervention	21
3.2 Les étapes du modèle d'intervention	22
3.2.1 La médiation préarbitrale	23
3.2.2 La médiation préventive	27
3.2.3 La méthode NBI pour traiter des griefs non réglés lors de la médiation préarbitrale	28
3.2.4 La négociation basée sur les intérêts (NBI) lors du renouvellement de la convention collective	28
3.2.4.1 Bilan de la démarche NBI.....	32
CONCLUSION	37
NOTES	38
BIBLIOGRAPHIE.....	39

LISTE DES TABLEAUX

A.	Médiation préarbitrale	24
B.	NBI (négociation basée sur les intérêts)	29
3.2.4.1.	Bilan de la démarche NBI	32

INTRODUCTION

Dans une entreprise syndiquée, les relations de travail entre l'employeur, les salariés et le syndicat sont comme un *mariage forcé*. Les parties ne se choisissent pas, mais elles sont *obligées* de vivre ensemble.

Aujourd'hui encore, un constat est partagé par les intervenants du milieu : dans les milieux de travail syndiqués, le manque de confiance, de collaboration et de communication entre les parties est encore omniprésent. Ce manque entraîne des relations de travail encore trop traditionnelles; c'est-à-dire, peu d'échanges, de collaboration et de transparence, et beaucoup de positions appuyées par un rapport de force ou par des courants jurisprudentiels.

De plus, dans le milieu de travail, il y a certaines obligations des parties qui découlent des lois pertinentes qui sont de juridiction fédérale ou provinciale (le *Code du travail*, la *Charte des droits et libertés de la personne*, la *Loi sur les normes du travail*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, etc.). Ces obligations font en sorte que les parties donnent une définition juridique aux problèmes et adaptent leurs approches de relations de travail à une finalité juridique.

Dans ce contexte, les conflits surgissent et leur apogée est le déclenchement d'une grève¹ ou d'un lock-out². Malgré tout, il y a toujours un retour au travail, à moins de fermeture ou de délocalisation de l'entreprise, et dans une telle situation, il faut réparer les *pots cassés*, si non, le *mariage* deviendra un cauchemar.

¹ *Code du travail*, L.R.Q., c. C-27, art. 1(f)

² *Ibid.* art.1(h)

1. LE CONTEXTE

Le sujet est issu des observations que j'ai pu faire à titre d'intervenante (conseillère syndicale) et à titre d'observatrice lors des interventions des professionnels du ministère du Travail du Québec.

L'expérience que j'ai vécue a commencé lors du renouvellement d'une convention collective, dans une entreprise québécoise syndiquée, de juridiction provinciale. La législation québécoise, par le *Code du travail*, encadre les relations du travail entre un employeur, le syndicat et ses membres, qui sont des salariés de l'employeur concerné.

L'employeur est une société d'État (*La Société des Casinos du Québec*) qui œuvre dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent. Elle détient plusieurs établissements, des Casinos, à travers le Québec. La société mère est *Loto Québec* et son siège social est situé à Montréal.

L'établissement qui fait l'objet de la simulation d'intervention est le Casino de Montréal.

Environ 4500 personnes travaillent dans cet établissement. Parmi ces personnes, il y en a environ 2800 qui sont syndiquées et qui font partie de deux centrales syndicales différentes : la CSN et la FTQ.

Le syndicat qui fait l'objet de mon travail est un syndicat CSN qui détient trois accréditations distinctes, qui existe depuis 15 ans et qui regroupe environ 1800 membres.

Qu'est-ce qu'une accréditation syndicale ? Le *Code du travail* définit l'association des salariés comme « un groupement de salariés constitué en syndicat professionnel, union, fraternité ou autrement et ayant pour but l'étude, la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs

de ses membres et particulièrement la négociation et l'application de conventions collectives »³.

Les trois unités d'accréditation du syndicat CSN sont : l'unité *générale*, l'unité *resto* et l'unité *sécurité*.

L'unité *générale* représente environ 1100 membres et détient 33 titres d'emploi. Les employés sont affectés aux jeux, au service à la clientèle, à l'entrepôt, au stationnement des voitures des clients et à l'entretien ménager et général.

L'unité *resto* représente environ 500 membres et 32 titres d'emploi dont le personnel est affecté aux services de restauration et entrepôt des aliments et des boissons.

L'unité *sécurité* représente environ 160 membres et deux titres d'emploi : agent de sécurité et agent de contrôle.

Les trois unités d'accréditation sont regroupées dans un seul syndicat, mais juridiquement, chaque unité est autonome. Qu'est-ce que cela veut dire ? Par exemple, lors d'un vote de grève, les membres syndiqués d'une unité doivent voter à scrutin secret et le résultat du vote s'applique uniquement pour l'unité concernée. Si une unité décide, par vote, de faire la grève et pas les autres, alors elle sera la seule à exercer ce droit de grève.

Précisons aussi que chaque unité syndicale est autonome et qu'elle a un fonctionnement quotidien qui lui est propre. Toutefois, il y a une instance commune dont le but est de coordonner le plus possible les actions et les orientations des trois unités syndicales.

La négociation concernant le renouvellement de la convention collective avait débuté en 2007 et elle s'est déroulée comme une négociation sur des positions⁴.

³ *Supra* note 1, art. 1(a).

⁴ Roger Fisher et William Ury, *Comment réussir une négociation*, traduit de l'anglais par Léon Brahem, éditions du Seuil, 27 rue Jacob, Paris VI^e « a. d. »

Un an après le début des négociations, une entente de principe a été conclue. Elle a été soumise à l'approbation de l'assemblée syndicale de chaque unité d'accréditation; deux des trois unités concernées l'ont acceptée; la troisième unité (l'unité *sécurité*) l'a rejetée.

1.1 La problématique

À la suite du refus de l'entente de principe, l'employeur a imposé un lock-out à l'unité *sécurité*.

Quelque temps après et devant l'impasse des négociations, l'intervention d'un conciliateur du ministère du Travail a été demandée. Devant l'échec de cette démarche, un médiateur spécial du ministère du Travail a été nommé afin d'essayer de rapprocher les parties. Dans le cadre du mandat confié, il a soumis une proposition de règlement aux parties qui l'ont finalement accepté, mettant fin au conflit du travail qui a duré 14 mois.

Il faut préciser aussi que, durant le conflit, plusieurs moyens de pression et de visibilité ont été exercés par les employés syndiqués : des manifestations, du piquetage dans des endroits stratégiques, des conférences de presse, etc. Soulignons que les moyens utilisés par les salariés syndiqués étaient moins proches des recours juridiques et plus collectifs, basés sur la solidarité entre eux.

Du côté de l'employeur, plusieurs actions ont aussi été posées : des poursuites judiciaires, des injonctions, le non-respect de la ligne de piquetage, du travail des syndiqués exécuté par d'autres employés ou cadres, etc. Il faut mentionner que l'employeur et ses représentants légaux ont fait le choix des actions liées au cadre juridique.

Toutes ces actions, de part et d'autre, ont affecté les relations du travail entre les parties, ainsi que le climat du travail en général.

Parallèlement au conflit, avant même que la négociation de la convention collective débute, il y avait plus de trois cents griefs qui étaient toujours actifs.

L'article 1 du *Code du travail* définit le grief comme étant « toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective ».

Lorsque je suis arrivée comme conseillère syndicale, il y avait, en moyenne, deux arbitrages planifiés par semaine.

L'article 100 du *Code du travail* stipule que :

« tout grief doit être soumis à l'arbitrage en la manière prévue dans la convention collective si elle y pourvoit et si l'association accréditée et l'employeur y donnent suite; sinon il est déféré à un arbitre choisi par l'association accréditée et l'employeur ou, à défaut, nommé par le ministre. »

Les comités paritaires de relations du travail ou des griefs ne se tenaient plus depuis plusieurs mois; les parties n'étaient plus en mesure de se parler afin de trouver une solution au problème soulevé. La seule manière d'aborder les griefs, dans ce contexte-là, et afin de se conformer à la procédure et aux délais légaux déterminés par la convention collective et par le Code du travail, était de planifier une date d'audition dans le cadre de la procédure d'arbitrage.

1.2 L'objectif

L'objectif est d'élaborer un modèle d'intervention qui utilise des méthodes alternatives de règlement de différends (PRD) et qui pourrait rétablir et/ou transformer les relations de travail entre les parties et finalement, le mieux-vivre ensemble.

Selon Lalonde, « le rétablissement de la relation brisée ou effritée par le conflit représente certes le potentiel le plus transformateur des modes de gestion des conflits attribuable à la médiation »⁵.

⁵ Louise Lalonde et George A. Legault, *La médiation organisationnelle : une intervention spécifique aux organisations ? Quelques réflexions préliminaires*, Faculté de droit, Université Sherbrooke, automne 2008.

1.3 La question

La question générale que j'aborde dans ce travail est la suivante :

Comment peut-on intervenir, après un conflit de travail, afin de rétablir et/ou transformer les relations de travail dans une entreprise syndiquée au Québec ?

Dans un premier temps, je devais déterminer comment je pourrais intervenir afin que les parties rétablissent leurs relations du travail après un tel conflit.

Dans un deuxième temps, je me suis demandé ce que je pourrais faire pour qu'on *pousse* vers une transformation en profondeur des relations du travail.

Parallèlement à cela, il fallait régler les griefs existants et le défi était de le faire dans une perspective de transformation des relations de travail, loin de l'aspect juridique.

1.4 L'hypothèse

L'hypothèse de travail retenue peut être formulée ainsi : l'utilisation d'un modèle d'intervention, constitué de diverses méthodes alternatives PRD combinées, peut rétablir et/ou transformer les relations de travail entre les parties à la suite d'un long conflit de travail, dans une entreprise syndiquée, de juridiction provinciale.

2. LE CADRE D'INTERVENTION

La plupart du temps, la crise⁶ est un déclencheur de la collaboration des parties. La crise n'est donc pas une variable qui peut être travaillée; c'est un incitateur au changement, sans plus. Dans le même sens, Dunlop considère que la crise a un effet catalyseur pour déclencher le changement. Il estime que la plupart des innovations importantes dans le domaine des relations industrielles proviennent « d'organisations ayant soit frôlé la catastrophe économique, soit expérimenté des rapports de travail si conflictuels dans le passé que le changement était devenu inévitable »⁷.

Après avoir posé un diagnostic de la situation, l'étape qui suit, se révèle d'une très grande importance dans le processus de rétablissement de la relation ou/et sa transformation.

2.1 Déterminer la finalité de l'intervention

Qu'est-ce qu'on veut faire ? Quelle est la finalité de l'intervention? Est-ce qu'on veut uniquement régler les griefs ? Est-ce que le retour au travail fait, on se prépare pour la prochaine ronde de négociation ? Est-ce que la situation existante nous convient ? Si non, qu'est-ce qu'on veut changer ? Si oui, dans quel but ? La réponse à ces questions déterminera, à mon avis, la base du modèle d'intervention choisi.

Selon Lalonde, « ([...]) Les seuls processus ne sont porteurs d'aucune transformation sans que leur finalité soit choisie par les acteurs »⁸.

En effet, on peut avoir la connaissance de tous les outils du monde, on peut avoir la volonté, les ressources, l'intervenant adéquat, etc, mais si la finalité du processus n'est pas déterminée par les parties, alors, tout est en vain.

⁶ *Rapport des ateliers, forum d'échanges sur les innovations en relations du travail*, février 2000, ministère du Travail du Québec, à la p. 11

⁷ Bélanger *et al.*, dir., *Innover pour gérer les conflits*, Sainte-Foy (Qc), Les presses de l'Université Laval, 1996, à la p. 23

⁸ *Ibid.* à la p. 25

2.2 Attitudes/comportements à travailler afin de susciter la coopération et la confiance entre les parties

Une fois la finalité de l'intervention déterminée, une autre étape suit. Elle peut être résumée par la question suivante : comment faire pour susciter la coopération et la confiance entre les parties ?

Fortin⁹ a identifié certaines variables générales qui sont considérées facilitantes au niveau de la coopération des parties :

- l'acceptation de responsabilité;
- l'avenir de la relation;
- la compétence du médiateur;
- la compréhension de la position de l'autre;
- la confiance en la compétence de l'autre;
- le désir de résoudre le conflit;
- l'encouragement du médiateur;
- les habiletés en résolution de conflit;
- la légitimité des besoins de l'autre;
- le niveau d'appropriation du conflit;
- le niveau de collaboration chez l'autre;
- le niveau de mutualité des intérêts;
- la reconnaissance du point de vue de l'autre
- la responsabilité partagée.

Le même auteur identifie aussi des variables *inhibantes* qu'on doit travailler si on ne veut pas nuire à la coopération :

- les blâmes et critiques;
- le comportement hostile;
- l'expression d'émotions négatives;

⁹ Jacques Fortin, *Étude des variables influençant la collaboration dans la médiation en milieu de travail*, essai en maîtrise en Prévention et règlement des différends, Université de Sherbrooke, 2004 [non publié]

- la guerre de pouvoir;
- l'incapacité de communiquer;
- le manque d'assurance;
- les positions déraisonnables;
- le rejet des préoccupations de l'autre;
- les tactiques d'intimidation;
- les tactiques de pression;

Si *le désir de collaboration* est une variable dépendante des parties appelées à travailler ensemble, *l'avenir de la relation* et *l'importance pour une partie, des préoccupations de l'autre*, sont les deux variables indépendantes qui doivent attirer l'attention de tout intervenant.

Le même auteur a identifié, lors de sa recherche, que dans le champ de la négociation, il y a des variables qui ont des effets négatifs :

- les tactiques de pression;
- les positions déraisonnables;
- les expressions des émotions négatives;
- la guerre de pouvoir.

La reconnaissance du point de vue de l'autre est la variable qui a un effet positif significatif sur la coopération.

Bettache¹⁰, dans son résumé du rapport d'enquête sur la concertation patronale-syndicale dans le milieu de travail, circonscrit lui aussi des variables qui peuvent entraver la concertation patronale-syndicale :

- l'absence d'un lien de confiance;
- les attitudes de l'employeur ou du syndicat;
- le climat économique;

¹⁰ Direction de la coordination et des communications, *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec* (résumé du rapport d'enquête), par Mustafa Bettache, Québec, Direction de la coordination et des communications, 2003.

- les conséquences des changements dans la gestion des ressources humaines;
- les répercussions des changements technologiques.

Quant aux objectifs poursuivis par les parties, le même auteur en identifie deux qui se démarquent : *l'établissement d'un lien de confiance entre les parties* (52 % d'entre eux) et *le développement des moyens pour résoudre les problèmes en commun* (47 %). Connaître les avis des parties afin de minimiser l'opposition, le développement d'un projet commun et la création d'une unité d'action, sont d'autres objectifs identifiés.

2.3 Moyens/outils/interventions facilitant la coopération

Une fois qu'on a identifié les attitudes/comportements qui sont à travailler pour susciter la coopération entre les parties, la question qui se pose est : quelle intervention est possible dans ce contexte ?

Dans les milieux du travail syndiqués, l'enquête effectuée a permis à Bettache¹¹ d'identifier plusieurs moyens/interventions qui peuvent faciliter la concertation entre les employeurs et les syndicats :

- l'implantation d'un comité de relations patronales-syndicales;
- le développement des moyens de communication entre la direction et le syndicat;
- les accords et les lettres d'entente;
- la méthode de négociation basée sur les intérêts (ci-après « NBI »);
- des rencontres patronales-syndicales régulières ou occasionnelles, autres que les comités, afin de partager l'information entre l'employeur et le syndicat;
- le dialogue au quotidien axé sur la résolution de problèmes et la considération par l'employeur des attentes du syndicat.

¹¹ *Ibid.*

Les intervenants¹² œuvrant dans le milieu de travail syndiqué au Québec, après discussions et échanges, ont souligné certaines pratiques et/ou moyens de concertation qui peuvent ressusciter la collaboration des parties :

- la présence d'un leader de chaque côté : syndical et patronal;
- communications directes et rapides; faire circuler l'information;
- avoir accès aux mêmes informations en même temps;
- confidentialité et respect des engagements afin de bâtir la confiance;
- choisir ensemble les intervenants (consultant, médiateur, etc.);
- se donner des objectifs, des moyens, des plans et des outils communs;
- la mise sur pied d'un comité de partenariat décisionnel pour chapeauter tous les comités;
- la formation des comités conjoints qui impliquent la base;
- la négociation des clauses de la convention collective par consensus (NBI);
- adopter une approche de négociation basée sur les intérêts lors des discussions;
- impliquer les personnes concernées par les décisions qui ont des impacts sur le plancher et implication accrue des employés;
- une somme de plusieurs petites activités;
- se donner des garanties;
- évaluation et bilan périodiques des mécanismes mis en place;
- se donner l'heure juste;
- reconnaître le rôle de chacun des partenaires;
- avancer de petites victoires en petites victoires : la théorie des petits pas, c'est-à-dire, régler les problèmes du quotidien, même des petits dossiers, au fur et à mesure.

¹² *Rapport des ateliers, Supra* note 6.

2.3.1 Interventions offertes par le ministère du Travail du Québec

Il existe aussi des interventions qui sont offertes par le ministère du Travail du Québec qui peut intervenir, à la demande des parties, de manière ponctuelle et compte tenu des ressources disponibles. Il peut également être appelé à agir de façon plus globale, à l'intérieur d'une démarche visant à aider les parties à convenir de moyens pour améliorer leurs relations de travail et gérer les situations conflictuelles.

Afin d'être cohérente avec la finalité du modèle d'intervention que j'ai choisi pour ce travail, j'ai identifié uniquement les interventions qui s'inscrivent dans cette perspective : les services de médiation « préventive ». Précisons aussi que ces services visent essentiellement l'amélioration des relations de travail pendant la durée de la convention collective uniquement.

Les interventions de médiation préventive sont les suivantes :

- 1. Le séminaire en relations patronales-syndicales
- 2. Le comité de relations du travail
- 3. Le diagnostic des relations du travail
- 4. Le soutien aux initiatives de partenariat patronal-syndical
- 5. L'aide d'une personne-ressource

Les principales caractéristiques de ces interventions sont les suivantes :

- la démarche se fait sur une base libre et volontaire;
- elle se situe en dehors du cadre des négociations collectives;
- le processus est coordonné par un médiateur-conciliateur;
- le médiateur intervient sur la dynamique de la relation dans le but d'amener les deux parties à améliorer cette relation et à augmenter leur capacité à résoudre les problèmes tant contractuels que relationnels.

1. Le séminaire en relations patronales-syndicales est une intervention « mettant à contribution l'exécutif du syndicat et la direction de l'organisation dans une démarche d'amélioration des relations patronales-syndicales »¹³.

La durée du séminaire est habituellement de trois jours, et permet aux parties de :

- établir un plan d'action pour passer d'une situation conflictuelle à une situation souhaitable. Il vise essentiellement à donner aux parties de nouvelles façons d'aborder leurs problèmes ;
- comprendre et accepter leur rôle respectif ;
- rétablir la confiance entre elles, à partir d'un plan d'action concret et d'un suivi assuré par un médiateur-conciliateur.

2. Le comité de relations du travail :

« ([...]) constitue un mécanisme aussi essentiel qu'efficace pour les organisations engagées dans une démarche de coopération patronale-syndicale. Il fournit aux parties un lieu privilégié pour discuter de questions d'intérêt commun pouvant aller de l'interprétation des clauses de la convention collective jusqu'aux problèmes de fonctionnement de l'entreprise elle-même »¹⁴.

Le ministère peut, par l'entremise d'une formation ou d'un accompagnement, aider les parties à former un comité conjoint de relations du travail ou encore à améliorer son fonctionnement.

3. Le diagnostic des relations du travail est fait avec les salariés syndiqués et les gestionnaires de premier niveau. Le but du diagnostic est de :

- faire ressortir les principales difficultés au niveau des relations du travail de chaque jour;
- arriver à des ententes (consensus) qui pourraient régler les problèmes identifiés.

¹³ Ministère du Travail du Québec, « Services offerts en relations du travail », en ligne : http://www.travail.gouv.qc.ca/relations_du_travail/services_offerts_en_relations_du_travail/lamelioration_desrelations_du_travail.html

¹⁴ *Ibid.*

Ce type de démarche se révèle particulièrement utile lorsque le dialogue est ardu, alors que la méfiance s'est déjà installée et que le climat de travail s'est détérioré dans l'organisation.

4. Le soutien aux initiatives de partenariat patronal-syndical peut se présenter sous forme de rencontres paritaires, « en passant par l'organisation de forums de discussion sur des questions d'actualité jusqu'à l'animation de rencontres sur des thèmes convenus par les acteurs patronaux et syndicaux »¹⁵.
5. L'aide d'une personne-ressource qui est nommée par le ministère du Travail, qui se traduit par une suggestion d'une démarche à faire, appropriée à la situation, mais aussi par un accompagnement des parties tout le long de la démarche.

Il y a aussi d'autres interventions offertes par le ministère du Travail du Québec qui, à mon avis, s'inscrivent dans la même perspective que celle que j'ai identifiée au début : rétablir/transformer les relations entre les parties. Ces autres interventions sont : la médiation préarbitrale de griefs et la négociation basée sur les intérêts (NBI).

La médiation préarbitrale de griefs est définie par le ministère du Travail à titre de « démarche volontaire qui permet à un tiers neutre d'orienter les parties vers la conclusion d'un règlement satisfaisant des griefs avant qu'ils ne soient portés à l'arbitrage »¹⁶. Le rôle des médiateurs appelés à intervenir n'est pas de rendre des décisions pour les parties, mais de les aider « à déterminer les causes de leur désaccord et, par la suite, à s'entendre sur un règlement qui leur soit propre »¹⁷.

Pour Feuille¹⁸, la médiation préarbitrale a des avantages innombrables :

- le haut taux de réussite : au-delà de 80% réglés;

¹⁵ *Supra* note 13

¹⁶ Ministère du Travail du Québec, « Services offerts en relations du travail », en ligne : http://www.travail.gouv.qc.ca/relations_du_travail/services_offerts_en_relations_du_travail/la_mediation_prearbitrale.html

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ Peter Feuille, *Why does grievance mediation resolve grievances ?* (1992) 8(2), *Negotiation Journal*, 131 p.

- le temps et les coûts financiers sauvés : ils sont moindres de 2/3 des coûts de l'arbitrage traditionnel;
- la réduction des étapes du processus;
- la satisfaction des parties ainsi que le développement d'une approche plus coopérative de règlement des problèmes.

Selon le même auteur, il y a deux façons de faire la médiation des griefs :

1. le jour de l'arbitrage, quand les parties demandent à l'arbitre de mettre son chapeau de médiateur, d'écouter les parties de manière non officielle et de leur dire verbalement quelle serait sa décision à la lumière de ce qu'il a entendu, advenant qu'il n'y a pas d'entente. C'est ce qu'on appelle communément la *med-arb*;
2. instaurer une procédure plus organisée de la médiation des griefs, comme alternative à l'arbitrage. Cela ne veut pas dire que la procédure d'arbitrage n'existe plus; elle continuera d'être une option pour les griefs qui ne font pas l'objet de la médiation ou qui n'ont pas pu être réglés. Quelques conditions sont obligatoires :
 - le médiateur et l'arbitre sont deux personnes distinctes;
 - il est interdit d'utiliser, lors de l'arbitrage, ce qui a été dit lors de la médiation;
 - avoir affaire à des personnes d'expérience autant comme médiateur qu'arbitre;
 - utiliser l'opinion officielle ou non officielle du médiateur ou de l'arbitre comme assise pour le règlement.

Pour Feuille, la médiation des griefs est simplement une manière de réduire l'utilisation de la procédure d'arbitrage.

Personnellement, je considère la médiation préarbitrale comme une étape du modèle d'intervention qui vise la transformation de la relation et qui s'inscrit très bien dans ce qu'on appelle *la théorie des petits pas*.

Le même auteur identifie aussi deux variables qui sont importantes dans le processus de médiation préarbitrale : le rôle joué par le médiateur et la motivation des parties. Concernant le rôle joué par le médiateur, il souligne l'expérience, l'habileté du médiateur mais surtout, sa capacité de faire comprendre la faiblesse ou la force des positions concernant leur grief. Je suis en accord avec cette analyse, mais uniquement pour la première méthode qu'il décrit : celle qui se fait le jour même de l'audition, par l'arbitre désigné pour entendre le litige.

Une autre intervention offerte par le ministère du Travail est la négociation basée sur les intérêts (NBI). Selon le ministère du Travail du Québec, la NBI est un processus qui amène les parties « à discuter de la problématique et des intérêts sous-jacents à chacun des enjeux de la négociation. Cette approche donne la possibilité d'aborder les sujets sur la base des principes de résolution de problèmes »¹⁹.

Pour comprendre l'utilité ou le plus valu de la NBI, je crois qu'il est nécessaire de préciser les trois éléments suivants, qui sont identifiés par le ministère du Travail :

« ([...])

- les gains mutuels sont possibles;
- un règlement tenant compte des intérêts communs risque d'être plus durable;
- les parties doivent travailler conjointement à l'atteinte d'un résultat satisfaisant »²⁰.

Si les parties sont intéressées par cette forme de négociation, elles peuvent obtenir soit une formation, soit un accompagnement en NBI.

Selon Bélanger *et al.*²¹, il y a certaines conditions dont la présence est nécessaire afin de pouvoir appliquer, avec un certain succès, la méthode de négociation raisonnée :

- la volonté des parties d'améliorer leurs relations du travail;

¹⁹ Ministère du Travail du Québec, « Services offerts en relations du travail », en ligne : http://www.travail.gouv.qc.ca/relations_du_travail/services_offerts_en_relations_du_travail/laide_a_la_negociation_de_conventions.html

²⁰ *Ibid.*

²¹ Bélanger *et al.*, *Supra* note 7, à la p. 108

- la confiance entre les parties;
- un mandat clair de la part des mandants de chaque partie;
- l'accès à l'information et la transparence dans les échanges;
- une formation conjointe aux parties afin qu'elles se familiarisent avec les principes de la négociation raisonnée.

Lors de la démarche d'amélioration des relations du travail à Mines Matagami, la variable qui est ressortie est *la volonté de changement*. Les parties ont débuté cette démarche par le règlement des griefs accompagné de la transparence dans les échanges afin de bâtir la confiance entre les parties. Un autre moyen qui avait été utilisé dans cette démarche a été la mise sur pied d'un *comité de concertation* qui se réunissait régulièrement pour régler les problématiques au jour le jour.

Je suis tout à fait d'accord avec la conclusion de Bélanger *et al.* à savoir que la « négociation raisonnée n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'établir des relations plus saines, des liens de confiance plus étroits parce qu'elle est basée sur une approche gagnant-gagnant »²².

2.4 Modèles de résolution de conflit

Après avoir passé en revue les options existantes, il faut en choisir afin d'élaborer le modèle d'intervention approprié.

Ury *et al.*²³ ont élaboré trois modèles de résolution de conflit :

1. réconcilier les intérêts par la procédure de négociation et de médiation;
2. déterminer qui a raison par le processus judiciaire;
3. déterminer qui a le plus de pouvoir par les grevés, les menaces ou d'autres procédures coercitives.

Les mêmes auteurs ont conclu que le modèle basé sur la négociation et la médiation est celui qui engendre :

²² *Ibid.* à la p. 115

²³ George W. Adams, *Mediating justice : legal dispute negotiations*, Toronto : CCH Canadian, 2003, p. 341-361.

- le moins de coûts (argent, temps, ressources, émotions, etc.) pour les parties;
- le degré de satisfaction le plus élevé en terme de solutions trouvées en rapport avec les intérêts et l'équité des parties;
- les effets à long terme sur les relations entre les parties;
- La capacité d'arriver à des solutions durables.

Pour un modèle d'intervention, certains critères²⁴ doivent être considérés :

- créer le meilleur délai possible pour le règlement du conflit en fonction des ressources dont on dispose;
- offrir ou présenter aux parties l'accès à une très grande panoplie d'options pour régler leur conflit;
- encourager les parties à utiliser des procédures collaboratives, basées sur les intérêts, sans toutefois diminuer le droit d'une partie de tenir compte de ses propres intérêts.

Mais comment peut-on arriver à construire un consensus ?

Selon Volckrick²⁵, il y a deux façons de construire un consensus :

- partir d'un modèle qui est proposé de l'extérieur aux parties;
- faire en sorte que les parties elles-mêmes « construisent ensemble en situation les propres normes de leurs interactions »²⁶.

Concernant la première méthode, la personne appelée à intervenir aidera les parties à bâtir un consensus en se référant « à un plan, un canevas, un modèle commun qu'il proposera aux parties »²⁷. Dans ce contexte, l'intervenant donne une « norme commune d'interaction qui rendra possible la recherche d'une solution et

²⁴ *Ibid.* à la p. 349

²⁵ Élisabeth Volckrick, *Intervenir en tiers aujourd'hui*, (2007) 5(2), Revue de prévention et de règlement des différends, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 65-84

²⁶ *Ibid.* à la p. 73

²⁷ *Supra* note 25, à la p. 74

la résolution des problèmes »²⁸. L'inconvénient majeur identifié par l'auteure se situe au niveau de la réflexivité et de l'apprentissage des parties.

L'idéologie de la deuxième méthode est centrée sur le fait que les parties élaborent elles-mêmes les règles de leur interaction et, dans ce cas, le rôle de l'intervenant est d'orienter le processus vers un mode réflexif. Pour bâtir le consensus, les parties devront, par la discussion et l'argumentation, s'entendre sur des définitions communes et trouver elles-mêmes, au fur et à mesure, des solutions pour arriver à des ententes. C'est la méthode gagnante au niveau de l'*empowerment* des parties.

Toutefois, pour que cette deuxième méthode atteigne son objectif, il faut une certaine confiance entre les parties, leur engagement, leur capacité de discuter et argumenter dans un contexte stérile des tensions.

Volckrick conclut que, pour arriver aux conditions gagnantes de base, l'utilisation des deux méthodes est nécessaire dans le temps.

2.5 L'appartenance professionnelle de l'intervenant

Au-delà des méthodes d'intervention possibles, il y a aussi ce qu'on appelle l'appartenance professionnelle²⁹ de l'intervenant, qui a aussi une influence sur le modèle d'intervention choisi.

La *formation à la médiation* est une variable d'un grand soutien, car elle permet de détecter les biais issus du bagage professionnel antérieur et de faire un choix différent comme intervention.

Généralement, les auteurs³⁰ identifient plusieurs critères à prendre en considération lors du choix d'un intervenant : « l'expérience, la compétence quant au processus, la neutralité, l'impartialité, l'habilité à mettre les personnes en

²⁸ *Supra* note 25, à la p. 75

²⁹ Linda Bargoné, *L'influence de l'appartenance professionnelle et, subsidiairement, celle de la formation à la médiation, sur les modèles de médiation utilisés en intervention*, essai en maîtrise en Prévention et règlements des différends, Université de Sherbrooke, 2009 [non publié], à la p. 98

³⁰ Annie Beaudin, *Le choix du médiateur dans les organisations : survol de littérature*, (2008) 6(2), revue de prévention et de règlement des différends, à la p. 3

confiance, la capacité d'aider les personnes à atteindre une entente mutuellement satisfaisante ».

Plusieurs auteurs³¹ considèrent que :

« ([...]) In an individualist context, the mediator usually is expected to be impartial, with no undisclosed relationship to any disputant. Among collectivists, there tends to be less of a concern about professional credentials and impartiality, but more of a concern that the mediator be an insider, someone who knows the parties or at least the context their dispute ».

Les médiateurs-conciliateurs du ministère du Travail :

« ([...]) sont des spécialistes expérimentés qui ont une connaissance approfondie des relations du travail et qui sont rompus aux techniques de négociation et de résolution de problèmes. Ils sont bien au fait de l'histoire et de la culture des rapports collectifs entre les employeurs et les syndicats au Québec. Ils sont des intervenants qualifiés qui, par leur aptitude et leur approche, répondent aux exigences de la fonction de soutien aux relations du travail »³².

³¹ Walter Wright, *Cultural issues in mediation : a practical guide to individualist and collectivist paradigms*, The Association of attorney-Mediators, AAM ONLINE, 1998, à la p. 5

³² Ministère du Travail du Québec, « Services offerts en relations du travail », en ligne :
<http://www.travail.gouv.qc.ca/relations_du_travail/qui_sont_les_mediateurs_conciliateurs.html>

3. L'APPLICATION DU CADRE DE L'INTERVENTION

Pour le cas de simulation, le choix d'un modèle d'intervention n'a pas été difficile à faire car la crise était présente : le lock-out, le retour au travail après une durée de 14 mois, la rupture dans les communications, l'accumulation et le blocage dans le traitement des griefs.

Cette crise a déclenché au moins un point positif, *la volonté de changement* et ce, pour toutes les parties concernées. Questionnées quant à leur volonté de changement, les parties ont identifié rapidement le désir d'améliorer leurs relations de travail, de changer leurs façons de faire et donc, leur approche des relations de travail. De toute évidence, il fallait déconstruire pour mieux reconstruire car le temps et leur approche des relations de travail avaient laissé pas mal de traces.

3.1 Le choix du modèle d'intervention

Effectivement, pour qu'on puisse parler d'un modèle *transformatif* dans le milieu de travail, il faut d'abord qualifier le conflit, à titre de problème de relation. Pour que le modèle soit *transformatif*, il faut déterminer aussi sa finalité qui devrait être de trouver des solutions pour mieux vivre ensemble.

Le modèle d'intervention a été élaboré en utilisant les diverses méthodes alternatives PRD offertes par le ministère du Travail du Québec.

Pourquoi le choix de faire appel aux intervenants du ministère du Travail ? Principalement, parce que l'intervention d'un médiateur choisi par l'employeur ou le syndicat aurait été impossible dans le contexte décrit plus haut. Tout était à bâtir; tout était fragile. En faisant appel aux services du ministère, ce dernier désigne un médiateur; il n'est pas choisi par les parties.

Dans un deuxième temps, les critères pour qu'une telle intervention réussisse, étaient présents :

- la volonté de changement des parties et de faire appel à un intervenant pour les aider;

- le retour au travail étant fait et la convention collective signée, les parties avaient quatre ans devant elles; donc, la démarche du ministère pouvait se faire car elle se situait en dehors du cadre des négociations collectives;
- le processus est coordonné par un médiateur, qui connaît très bien le milieu des relations du travail et qui a développé une expertise dans ce type de situation;
- le but exprimé par les parties était d'améliorer leur relation.

Dans un troisième temps, il est sûr que la deuxième méthode d'intervention exprimée par Volckrick, celle dans laquelle les parties définissent elles-mêmes leurs interactions, aurait été souhaitable. Malheureusement, elle n'était pas envisageable au début pour les raisons exprimées plus haut. Il fallait donc, choisir un intervenant qui avait un modèle d'intervention à présenter aux parties.

Le modèle d'intervention qui sera présenté ci-après a été finalement choisi par les parties, au fur et à mesure, après qu'on leur ait présenté toute la panoplie des interventions possibles.

3.2 Les étapes du modèle d'intervention

Dans un premier temps, après le lock-out à l'unité *sécurité*, une intervention urgente était nécessaire. Donc, dans le mois qui a suivi le retour au travail, deux médiateurs du ministère du Travail ont fait une intervention rapide auprès des parties afin de laisser (la soupape) échapper un peu la tension accumulée durant le conflit; deux rencontres ont eu lieu entre les représentants syndicaux qui avaient participé aux négociations préalables et des représentants de l'employeur, mais sans leurs représentants externes (les porte-paroles à la table de négociation);

Toujours dans les deux mois qui ont suivi le retour au travail, sachant que l'enjeu de la négociation a été l'horaire de travail de 3 jours, ils ont créé un cadre propice à la reprise des échanges concernant l'horaire de travail. Des rencontres ont eu lieu entre les représentants syndicaux et des représentants de l'employeur du niveau opérationnel et une nouvelle entente sur les horaires a été conclue;

l'assemblée générale et les mandants de l'employeur l'ont entérinée et les dispositions de la convention collective ont été amendées en conséquence;

Les deux premières étapes ont été appliquées à l'unité *sécurité* uniquement.

L'intervention a continué de façon plus globale, pour les trois unités syndicales.

3.2.1 La médiation préarbitrale des griefs

La démarche de médiation préarbitrale en présence d'un médiateur du ministère, a été choisie par les parties. Pour les 3 unités syndicales, 300 griefs étaient actifs, en attente du traitement.

Disons qu'à titre de conseillère syndicale, le rôle que j'ai joué a été de *vendre* les avantages d'une telle démarche. J'ai utilisé les mêmes avantages que ceux identifiés par la littérature et présentés ci-haut.

Les étapes de la démarche de médiation préarbitrale ont été les suivantes:

- la signature par les parties d'une lettre d'entente afin de suspendre les délais prévus à la procédure de règlement de griefs et d'arbitrage prévue à la convention collective, sauf pour les cas de congédiement. Le but était de donner une chance à ce que la démarche de médiation préarbitrale soit entamée;
- la démarche de médiation préarbitrale avec l'accompagnement du ministère du Travail du Québec;

Les attentes, les difficultés, les embûches appréhendées, les solutions ainsi que les conditions de réussite élaborées et exprimées par les deux parties se retrouvent dans le tableau qui suit.

A. MÉDIATION PRÉARBITRALE	
SYNDICAT	EMPLOYEUR
LES ATTENTES DES PARTIES	
<ul style="list-style-type: none"> • des discussions ouvertes; • la confiance mutuelle; • un règlement plus rapide (résultats); • que les personnes décisionnelles soient présentes; • faire <i>table rase</i> du passé; • que la médiation préarbitrale entraîne une amélioration dans les relations de travail ainsi que dans le climat de travail; • que l'employeur <i>décolle</i> de ce qui est écrit et qu'il écoute activement ce qui est apporté par les salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> • être en mode règlement; • régler les problèmes de façon définitive; • arriver à des ententes satisfaisantes pour les deux parties; • explorer de nouvelles méthodes de travail pour changer les relations de travail dans l'avenir; • déjudiciariser les règlements; • dépersonnaliser les litiges.

A. MÉDIATION PRÉABITRALE (suite)	
SYNDICAT	EMPLOYEUR
DIFFICULTÉS ET EMBUCHES APPRÉHENDÉES	
<ul style="list-style-type: none"> • dialogue de sourds; • longueur dans la prise de décision; • crainte de l'unité sécurité d'être à la remorque de ce que l'employeur applique pour les deux autres unités (<i>resto + générale</i>) sans tenir compte des spécificités de chaque unité d'accréditation; • que l'employeur tienne mordicus à sa position ou à sa version; • que les <i>bottines</i> ne suivent pas les <i>babines</i> et que les messages transmis en haut ou par les superviseurs soient différents; • difficulté à aligner une ligne de pensée entre les différents paliers. 	<ul style="list-style-type: none"> • faire la coupure avec le passé; • apprendre à se faire confiance; • rechercher des coupables plutôt que des solutions; • difficulté pour le syndicat de vendre les règlements auprès de certains membres; • que la médiation serve à bonifier la convention collective.

A. MÉDIATION PRÉABITRALE (suite)	
SYNDICAT	EMPLOYEUR
SOLUTIONS (OPTIONS) GÉNÉRALES	
<ul style="list-style-type: none"> • que les décideurs soient présents; • ouverture et écoute active; • respect des ententes prises et dispositions de la convention collective; • parler et consulter le syndicat. 	<ul style="list-style-type: none"> • ouverture d'esprit; • respecter les rôles et nos engagements; • axer le dialogue sur la critique constructive; • garder le cap sur l'objectif de la médiation : être capable de s'entendre et de régler; • améliorer la confiance.
CONDITIONS DE RÉUSSITE	
<ul style="list-style-type: none"> • confiance; • communication « <i>va et vient</i> »; • écoute active; • respect et ouverture; • voir l'approche globale vs moyen terme et long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • être préparés; • respecter le calendrier de travail; • avoir la volonté de régler les dossiers; • éviter les jugements, les procès d'intention : questionner avant de porter un jugement; • comprendre les rôles respectifs.

À la suite de la démarche de médiation préarbitrale, plusieurs constats peuvent être faits :

- 90% des 300 griefs actifs ont été réglés avec la démarche de médiation préarbitrale
- parallèlement, la procédure de traitement de griefs a été modifiée informellement; des rencontres hebdomadaires de deux heures ont été mises sur pied afin de traiter tout sujet qui est litigieux ou pourrait s'avérer litigieux;
- si à cause du temps, un grief devrait être déposé afin de conserver les droits de la personne salariée concernée en lien avec le délai pour déposer un grief, une extension du délai était convenue entre les parties et le sujet était abordé lors de la prochaine rencontre hebdomadaire.

3.2.2 La médiation préventive

Cette démarche a été faite aussi, avec l'accompagnement du ministère du Travail du Québec. Cette étape et celles qui suivent ont été utilisées pour les trois unités syndicales, mais de manière séparée, distincte.

Les sous-étapes de cette intervention, ont été les suivantes:

- faire un diagnostic des relations de travail et du climat de travail, et cela à tous les niveaux, autant du côté patronal que syndical;
- partager le diagnostic ensemble et élaborer un plan de travail avec des actions à court, moyen et long terme dans le but d'améliorer les relations de travail et le climat de travail;
- séminaire sur les rôles et les responsabilités des parties;
- mise en place d'un suivi qui sera assuré autant par les parties que par les médiateurs du ministère, avec des périodes déterminées dans le temps.

Cette démarche a été quand même assez longue, mais elle a valu de l'or, car elle a permis aux parties de déconstruire et rebâtir du nouveau avec une base de confiance assez développée.

3.2.3 La méthode NBI pour traiter les griefs non réglés lors de la médiation préarbitrale

Le renouvellement de la convention collective arrivait dans moins de 18 mois et, dans ce sens, une nouvelle démarche a été mise en place pour essayer de régler le 10% des griefs non résolus lors de la médiation préarbitrale.

Cette démarche de négociation basée sur les intérêts (NBI), en présence d'une médiatrice du ministère du Travail, n'a pas été considérée uniquement pour régler les griefs, mais aussi comme un *avant-goût* d'une autre méthode de négociation; ... et les parties ont pris le goût.

Précisons aussi que la méthode NBI utilisée pour le règlement des griefs a permis le règlement des griefs à la hauteur de 90%. Les griefs restants ont suivi la procédure d'arbitrage et uniquement deux ont fait finalement, l'objet d'un arbitrage.

3.2.4 La NBI lors du renouvellement de la convention collective

Le renouvellement de la convention collective a été fait en utilisant la négociation basée sur les intérêts (NBI) avec l'accompagnement d'une médiatrice du ministère du Travail. Le volet normatif a été abordé avec cette méthode, tandis que le volet monétaire a été négocié dans un cadre traditionnel.

Les sous-étapes de cette intervention ont été les suivantes:

- Une formation donnée par la médiatrice du ministère aux représentants des deux parties;
- La négociation des aspects normatifs uniquement;
- Faire le bilan de la démarche.

Le 1^{er} tableau présenté ci-après reproduit les attentes, les difficultés appréhendées par les parties au début du processus de NBI. Ensemble, devant la médiatrice désignée par le ministère du Travail, les parties ont élaboré et ont convenu des solutions pour répondre à leurs appréhensions. En même temps, elles ont élaboré des conditions afin que la démarche soit une réussite.

B. NBI	
SYNDICAT	EMPLOYEUR
LES ATTENTES DES PARTIES	
<ul style="list-style-type: none"> • trouver des solutions satisfaisantes pour les membres; • consolider la relation patronale-syndicale; • avoir beaucoup d'imagination dans la recherche de solutions; • faire preuve d'ouverture d'esprit; • régler les problèmes; • éviter les confrontations inutiles; • augmenter la confiance et la transparence; • créer une réelle ouverture d'esprit; • maintenir des relations de travail harmonieuses. 	<ul style="list-style-type: none"> • régler les problématiques en comblant les intérêts de chacune des parties; • consolider la relation patronale-syndicale; • trouver des solutions durables et réalistes; • explorer une méthode de négociation qui donne des résultats satisfaisants pour les deux parties; • nourrir une relation de confiance.

B. NBI (suite)	
SYNDICAT	EMPLOYEUR
LES DIFFICULTÉS ET EMBÔCHES APPRÉHENDÉES	
<ul style="list-style-type: none"> • vieux réflexes; • préjugés; • idées préconçues donc, des biais; • manque de confiance; • manque d'ouverture réelle; • absence de pouvoir décisionnel à la table; • accepter les compromis; • compréhension du processus par les membres; • changer les mentalités de part et d'autre; • reconnaissance des rôles. 	<ul style="list-style-type: none"> • retour aux vieux réflexes de positionnement; • ampleur du projet; • concilier les mandats respectifs; • conserver le niveau de confiance et d'ouverture de façon constante tout au long du processus; • retomber dans nos vieilles habitudes (négociation basée sur les positions); • agendas serrés.

B. NBI (suite)	
SYNDICAT	EMPLOYEUR
SOLUTIONS (OPTIONS) GÉNÉRALES	
<ul style="list-style-type: none"> • écoute active; • se faire confiance; • se dire les vraies affaires : dialogue ouvert et franc; • se donner le droit à l'erreur; • que les décideurs soient présents à la table; • respect des ententes prises et dispositions de la convention collective; • parler au syndicat et le consulter. 	<ul style="list-style-type: none"> • garder le focus sur les objectifs et les attentes; • être à l'écoute; • être capable de se remettre en question; • rôle actif de la médiatrice; • prioriser le processus dans les agendas.
CONDITIONS DE RÉUSSITE	
<ul style="list-style-type: none"> • se faire confiance mutuellement; • écoute; • ne pas se prêter d'intentions; • respect des intérêts de chaque partie, ne pas se positionner; • croire en la démarche; • reconnaissance des rôles. 	<ul style="list-style-type: none"> • rigueur dans la préparation; • être efficient lors des rencontres; • conserver une ouverture d'esprit face aux intérêts de chacun; • engagement à tous les niveaux; • constance dans la rigueur au niveau de la préparation; • vision à long terme des relations du travail; • leadership syndical.

3.2.4.1 BILAN DE LA DÉMARCHE NBI

Le 2^e tableau présenté est le bilan de la démarche de NBI que les parties ont élaboré ensemble, lorsqu'il y a eu entente de principe, en présence de la médiatrice du ministère du Travail.

1.1 À partir des attentes formulées, comment évaluez-vous votre négociation ?

SYNDICAT	DIRECTION
<ul style="list-style-type: none">• Globalement positive;• On n'est pas allé assez loin pour trouver des solutions par absence de créativité;• Consolidation mitigée de la relation pour certains;• Présences d'obstacles par certaines positions des parties.	<ul style="list-style-type: none">• Les attentes ont été rencontrées;• Oui, consolidation de la relation patronale-syndicale;• Oui, les solutions trouvées sont réalistes.

1.2 Comment évaluez-vous les résultats (gains) obtenus ?

SYNDICAT	DIRECTION
<ul style="list-style-type: none"> • En accord avec le côté positif de la NBI (retombées positives); • Résultats acceptables, en lien avec la formule NBI; • Processus NBI positif considérant le contexte difficile au Casino; • Meilleure compréhension des ententes que lors du processus traditionnel; • Pas de reculs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Information des syndicats sur les besoins des employés; • Va permettre d'être utilisée dans le futur; • Prise de conscience de la réalité des syndicats; • Atmosphère positive; • Expérience constructive malgré certaines divergences; • Transposition de l'expérience NBI au Casino.

1.3 Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

SYNDICAT	DIRECTION
<ul style="list-style-type: none"> • Pour l'unité <i>resto</i>, sentiments mitigés car pas de représentant patronal présent à la table de négociation; • Perception cas d'exception car analyse similaire; • Pas de représentant de la maison mère ou de la direction du casino; • on n'est pas allé au fond des choses pour certains faits, ou informations; • Au début du processus, perception que l'unité <i>sécurité</i> n'était pas la bienvenue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnement sur l'efficacité d'une seule table de NBI pour l'unité <i>resto</i> et l'unité <i>générale</i> vs les intérêts communs entre de toutes les unités; • Perception cas d'exception.

1.4 Comment aurait-on pu les prévenir ?

SYNDICAT	DIRECTION
<ul style="list-style-type: none">• Implication du représentant patronal de la sécurité aurait pu être bénéfique;• Implication responsable de la maison mère;• Présence d'un représentant patronal <i>resto</i>;• Plus de vigilance dans la rédaction des textes.	<ul style="list-style-type: none">• Plus d'informations, données, statistiques.

1.5 Que reprenez-vous de tout ce processus ?

SYNDICAT	DIRECTION
<ul style="list-style-type: none">• Démarche positive;• Plus difficile, plus laborieux;• Plus sécurisant en contexte difficile;• Meilleure compréhension;• Conseillère syndicale = rôle de courroie;• Ouverture des membres pour cette nouvelle façon de faire.	<ul style="list-style-type: none">• Capable de travailler ensemble;• Mise en place d'activités avant de faire NBI (médiation préarbitrale, médiation préventive);• Degré de maturité nécessaire;• Ouverture des gestionnaires/direction.

1.6 Referiez-vous le même exercice (méthode NBI) ?

SYNDICAT	DIRECTION
<ul style="list-style-type: none">• Oui;• Permet d'aller plus au fond des choses;• Plus « payant », constructif;• Évite de prêter des intentions.	<ul style="list-style-type: none">• Oui;• S'assurer que les conditions soient réunies.

1.7 Autres commentaires

SYNDICAT	DIRECTION
<ul style="list-style-type: none">• Communication efficace du processus aux employés;• Suggestion de remettre une copie du bilan au comité de direction et à la maison mère pour connaître le déroulement d'une négociation NBI;• Prévoir plus de temps.	<ul style="list-style-type: none">• Défi d'inculquer la culture NBI à l'ensemble des membres de la direction et aux employés;• Objectif futur: régler la convention Mtl – volets normatif et monétaire.

Le rôle que j'ai joué pendant toute l'intervention peut se résumer à celui d'un *vendeur* et d'une *courroie de transmission*. Je n'avais jamais fait appel, auparavant, aux services de médiation préventive offerts par le ministère du Travail. La *vente* et tout le travail d'intervenant ce sont faits sur la base des connaissances, principes appris dans les cours du programme de PRD et sur l'apprentissage théorique des services du ministère.

Il faut préciser que les démarches entreprises : la médiation préarbitrale et la médiation préventive se sont chevauchés dans le temps et que le modèle d'intervention utilisé pour chacun avait toujours un même et seul objectif : rétablir/transformer les relations du travail.

Précisons aussi que le modèle d'intervention s'est échelonné sur une période de quatre ans et que le travail a été fait avec les mêmes individus, présents du début à la fin de l'intervention.

CONCLUSION

Est-ce que le modèle d'intervention a fonctionné ? Est-ce qu'il a permis aux parties d'atteindre la finalité choisie au départ : la transformation de leurs relations de travail ? La réponse est affirmative.

Qu'est-ce qui a permis le rétablissement et la transformation des relations de travail entre les parties ? Il n'y a pas de recette miracle, mais je peux affirmer que quatre éléments sont à retenir pour qu'un changement se produise : la crise, la volonté des parties, la formation de l'intervenant et la confiance. La confiance est l'ingrédient de base qui doit faire l'objet d'un travail étudié et continu, car elle est difficile à gagner et peut se perdre facilement et rapidement.

En toute modestie, je suis persuadée que les apprentissages théoriques du programme PRD m'ont permis d'être un catalyseur du changement qui s'est opéré. C'est dans ce genre de situation qu'on s'aperçoit de la plus value d'une telle formation.

Mais, est-ce que les nouvelles relations de travail passeront le temps ? L'avenir nous le dira, mais j'aime bien croire que la réponse sera affirmative, tant et aussi longtemps que la confiance et la volonté des parties sont présentes.

NOTES

Les tableaux (A, B, 3.2.4.1) et les volets identifiés (Les attentes des parties, les difficultés et embûches appréhendées, les solutions, les conditions de réussite, etc.) sont la création des médiateurs du ministère du Travail du Québec. Les parties l'ont complétée selon leurs besoins et contexte.

BIBLIOGRAPHIE

Législation

Code du travail, L.R.Q. c. C-27.

Doctrine

ADAMS, G.W. (2003), *Mediating justice: legal dispute negotiations*, Toronto: CCH Canadian, p. 341-361.

BEAUDIN, A. (2008), «Le choix du médiateur dans les organisations : survol de littérature», vol. 6, n° 2, *Revue de prévention et de règlement des différends*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 61-76.

BÉLANGER, J. (1996), *Innover pour gérer les conflits*, Saint-Foy (Qc), Les presses de l'Université Laval, 224p.

FEUILLE, P. (1992), «Why does grievance mediation resolve grievances? », vol.8, n° 2, *Negotiation Journal*, 131 p.

FISHER, R. et W. URY, *Comment réussir une négociation*, traduit de l'anglais par Léon Brahem, éditions du Seuil, 27 rue Jacob, Paris VI^e « a. d. »

MOORE, C.W (2003), *The mediation process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 3^e éd., San Francisco (EU), Jossey-Bass, 599p.

SLOAN, G. et J. CHICANOT (2003), *La pratique de la médiation : Explorer attitudes, processus et habilités*, « A. I », ADR éducation.

STIMEC, A. (2003), «La médiation: Un recours pour gérer les conflits en entreprise ?», *Revue de gestion des ressources humaines*, ABI/INFORM Global, p. 25-41.

VOLCKRICK, E. (2007), «Intervenir en tiers aujourd'hui», vol. 5, n° 2, *Revue de prévention et de règlement des différends*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 65-84.

WALTER, W. (1998), «Cultural issues in mediation: a practical guide to individualist and collectivist paradigms», The Association of attorney-Mediators, AAM ONLINE.

Thèses et essai

BARGONE, L. (2009), *L'influence de l'appartenance professionnelle et, subsidiairement, celle de la formation à la médiation, sur les modèles de médiation utilisés en intervention*, essai en maîtrise en Prévention et règlements des différends, Université de Sherbrooke, [non publié].

FORTIN, J. (2004), *Étude des variables influençant la collaboration dans la médiation en milieu de travail*, essai en maîtrise en Prévention et règlements des différends, Université de Sherbrooke, [non publié].

Recueils de Cour

LALONDE L. et G.A. LEGAULT (2008), *La médiation organisationnelle : une intervention spécifique aux organisations ? Quelques réflexions préliminaires*, Faculté de droit, Université Sherbrooke, p. 181 a 207.

LALONDE L. et G.A. LEGAULT (2008-2009), *Du point de vue de départ au problème de recherche : la problématisation*, feuilles mobiles, Faculté de droit, Université Sherbrooke.

Documents gouvernementaux

Commission du droit du Canada, *La transformation des rapports humains par la justice participative*, Ottawa, « a. m. e », 2003.

Ministère du Travail, *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec (Résumé du rapport d'enquête)*, par Mustafa Bettache, Québec, Ministère du Travail, Direction de la coordination et des communications, 2003.

Ressources humaines et développement des compétences Canada, *Les arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale : des solutions innovatrices*, par Peter Annis, Ottawa : Ressources humaines et développement des compétences Canada, 2008.

Sites Internet

Ministère du Travail du Québec, « Services offerts en relations du travail », en ligne : http://www.travail.gouv.qc.ca/relations_du_travail/services_offerts_en_relations_du_travail/la_melioration_des_relations_du_travail.html.

Ministère du Travail du Québec, « Services offerts en relations du travail », en ligne : http://www.travail.gouv.qc.ca/relations_du_travail/services_offerts_en_relations_du_travail/la_mediation_prearbitrale.html.

Ministère du Travail du Québec, « Services offerts en relations du travail », en ligne : http://www.travail.gouv.qc.ca/relations_du_travail/services_offerts_en_relations_du_travail/laide_a_la_negociation_de_conventions.html.

Ministère du Travail du Québec, « Services offerts en relations du travail », en ligne : http://www.travail.gouv.qc.ca/relations_du_travail/qui_sont_les_mediateurs_conciliateurs.html.

Ministère du Travail du Québec en collaboration avec le Service fédéral de médiation et conciliation, *Forum d'échanges sur les innovations en relations du travail*, 2000, en ligne : http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/relations_travail/innovations/rap_ateliers.pdf.

Ministère du Travail du Québec, « Services offerts en relations du travail », en ligne : <[http://www.travail.gouv.qc.ca/relations du travail/qui sont les mediateurs conciliateurs.html](http://www.travail.gouv.qc.ca/relations_du_travail/qui_sont_les_mediateurs_conciliateurs.html)>.